

Les opportunités de la technique agricole dans le domaine économique (3^e partie) / Le commerce des machines agricoles en pleine évolution :

Existe-t-il des recettes pour garantir l'avenir ?

Le 1^{er} avril 2014, l'Association professionnelle technique agricole organisait le « point de rencontre de la technique agricole suisse » à Olten autour du thème « Le commerce des machines agricoles en pleine évolution ». Quelque 180 représentants de la branche intéressés se sont penchés sur la question suivante : comment se mesurer aux défis du futur ?

« Cela fait quelque temps maintenant que la plupart des revendeurs doivent affronter des vents contraires, tandis que d'autres sont déjà poussés par une légère brise » : c'est par ces mots que Christa Anliker, membre du comité directeur, a accueilli l'assistance. Hans-Peter Fricke, directeur du groupe allemand Fricke, et Ulf Kopplin, directeur de DOKO Agrartechnologien et président de l'association allemande LandBauTechnik Bundesverband avaient été invités en tant qu'orateurs.

Des déclarations essentielles valables

Pour 2014, le groupe Fricke prévoit un chiffre d'affaires de 566,5 millions d'euros, avec 1501 postes équivalent temps plein et 129 apprentis. Le groupe se compose de cinq sections : machines agricoles, véhicules utili-

taires, Granit Parts, machines agricoles Saphir et cultures maraîchères et horticoles. Doormann & Kopplin DOKO Agrartechnologien emploie près de 100 personnes dans les domaines de la technique agricole, de la technique communale, de la sylviculture et du jardinage. L'entreprise vend plus de 1000 tracteurs chaque année. A titre de comparaison, environ 2500 tracteurs sont vendus tous les ans en Suisse. Même si ces deux entreprises ne boxent pas dans la même catégorie que nous, nous pouvons tout de même appliquer les déclarations essentielles de leurs dirigeants à nos conditions et à nos défis.

Recette no 1 : diversification et exclusivité

Hans-Peter Fricke est revenu sur la façon dont il a fait croître son en-



Christa Anliker: « Seit einiger Zeit weht den meisten Händlern ein kühler Wind, anderen bereits eine zünftige Brise ins Gesicht. »

Christa Anliker: « Cela fait quelque temps maintenant que la plupart des revendeurs doivent affronter des vents contraires, tandis que d'autres sont déjà poussés par une légère brise. »



Hans-Peter Fricke: « Wir haben dank konsequenter Arbeit einen exklusiven Status in den Regionen erreicht. »

Hans-Peter Fricke: « Notre travail de longue haleine nous a permis d'atteindre un statut d'exclusivité dans les régions. »



Gesprächsthema
Nummer 1: Die Zukunft der Branche.
La grande question
des interventions:
l'avenir de la branche.

Chancen der Landtechnik im ökonomischen Umfeld (3. Teil) / Landmaschinen-Business im Wandel:

Gibt es Rezepte für die Zukunft?

Der Fachverband Landtechnik lud am 1. April 2014 zum «Treffpunkt Landtechnik Schweiz» mit dem Thema «Landmaschinen-Business im Wandel» nach Olten ein. Gut 180 Interessierte Branchenvertreter beschäftigten sich mit der Frage, wie sie sich den Anforderungen der Zukunft stellen können.

«Seit einiger Zeit weht den meisten Händlern ein kühler Wind, anderen bereits eine zünftige Brise ins Gesicht», so begrüßte Vorstandsmitglied Christa Anliker die Anwesenden. Als Gastreferenten traten die Deutschen Hans-Peter Fricke, Geschäftsführer der Fricke-Gruppe, und Ulf Kopplin, Geschäftsführer der DOKO Agrartechnologien sowie Präsident des LandBauTechnik Bundesverbandes auf.

Gültige Kernaussagen

Die Fricke-Gruppe plant für 2014 einen Umsatz von 566.5 Mio. mit

1501 Vollzeit Arbeitsplätzen und 129 Auszubildenden. Zur Gruppe gehören die fünf Sparten Landmaschinen, Nutzfahrzeuge, Granit Parts, Saphir Landmaschinen und Gartenland. Doormann & Kopplin DOKO Agrartechnologie beschäftigt fast 100 Mitarbeiter in den Bereichen Landtechnik, Kommunaltechnik, Forst und Garten und verkauft über 1000 Traktoren pro Jahr. Zum Vergleich: In der Schweiz werden pro Jahr ungefähr 2500 Traktoren verkauft. Obwohl sich die beiden Unternehmen in anderen Dimensionen bewegen, kann man die Kernaussagen ihrer Geschäfts-

führer auch für unsere Verhältnisse und Herausforderungen zu Herzen nehmen.

Rezept 1: Diversifizierung und Exklusivität

Fricke berichtete, wie sich sein Unternehmen seit den 1990er-Jahren entwickelt hat. Damals litt die Branche unter einem schlechten Ruf («Landtechnik hat keine Zukunft»), Überproduktion in der Landwirtschaft («Butterberge und Milchseen») und einem bitteren Konkurrenzkampf («Man gönnte sich gegenseitig nicht einmal die Verluste»). Unterdessen hat sich

treprise depuis les années 1990. A l'époque, la branche pâtissait d'une mauvaise réputation (« la technique agricole n'a aucun avenir »), d'une surproduction agricole (« montagnes de beurre et océans de lait »), ainsi que d'une concurrence acharnée (« on envoyait tout à ses concurrents, même leurs pertes »). Entre-temps, la situation du marché a évolué ; la croissance démographique et la hausse de la demande de denrées alimentaires ont stimulé la modernisation de la technique agricole pour accroître les chiffres d'affaires. Hans-Peter Fricke s'est orienté vers la diversification et l'expansion à l'international, y compris en Suisse (Granit Parts), et son entreprise est aujourd'hui l'une des plus grandes sociétés privées de la branche : « Notre travail de longue haleine nous a permis d'atteindre un statut d'exclusivité dans les régions. »

Recette no 2 : confiance et indépendance

Ulf Kopplin a présenté les tendances dans le secteur agricole à l'horizon 2020 : le nombre d'exploitations et la surface utile diminuent, tandis que la production s'accroît grâce à une professionnalisation au plus haut niveau. On assistera à un fort clivage entre les grandes exploitations, avec de forts besoins en matière d'investissement (cette catégorie regroupera les coopératives d'exploitation, les communautés d'achat ainsi que, de plus en plus, les exploitations trans-

« Nous devons répondre aux besoins de tout le monde. »

nationales), et les exploitations de taille plus réduite, apportant un revenu annexe et de plus en plus spécialisées. Cela ouvrira des perspectives différentes pour les entreprises de technique agricole de toute taille : « nous devons répondre aux besoins de tout le monde. »

Il a ensuite expliqué comment son entreprise a réagi au changement de marque de tracteurs. L'ancien fournisseur prévoyait une restructuration de son réseau de revendeurs, asso-

ciée à une fusion forcée. Ulf Kopplin a conclu que ce projet et la dépendance par rapport à un fournisseur ne convenaient pas à son entreprise, et a ainsi décidé de changer de marque. Cette mutation s'est faite sans peser sur les parts de marché : un sondage a révélé que 63% des clients accordaient davantage d'importance au revendeur qu'à la marque qu'il représente ! C'est donc le revendeur, avec le service qu'il offre à sa clientèle, qui est le facteur décisif.

Recette no 3 : des collaborateurs précieux

Ulf Kopplin a ensuite montré comment son entreprise a impliqué le personnel dans le changement de marque, au moyen d'enquêtes et d'entretiens : « nos collaborateurs doivent être fiers, ils doivent savoir qu'ils travaillent pour nous, et non pour une marque quelconque. » Aucun employé n'a quitté la société en raison du changement, et le sentiment d'appartenance à l'entreprise n'a fait que croître depuis.



Ulf Kopplin: « Wir müssen unsere Zukunft überdenken – die Änderungen werden grösser sein als die bisherigen. »

Ulf Kopplin: « Nous devons réfléchir à notre avenir, car les mutations seront plus importantes qu'elles ne l'ont été jusqu'à présent. »



Sebastian Bucher: « Eine gute Zusammenarbeit mit unseren Importeuren wäre für uns sehr wichtig, um gemeinsam dem Druck der Hersteller entgegenwirken zu können. »

Sebastian Bucher: « Pour nous, une bonne collaboration avec nos importateurs serait essentielle pour parvenir à contrer ensemble la pression des constructeurs. »



Grosses Interesse an der Frage, wie man sich den Anforderungen der Zukunft stellen kann.
La question de la gestion des défis de l'avenir a suscité beaucoup d'intérêt.

die Marktsituation geändert – Bevölkerungswachstum und steigende Nachfrage nach Lebensmitteln rufen nach moderner Landtechnik zur Ertragssteigerung. Fricke setzte auf Diversifizierung und internationale Expansion, auch in die Schweiz (Granit Parts) und ist heute eines der grössten privaten Unternehmen der Branche: «Wir haben dank konsequenter Arbeit einen exklusiven Status in den Regionen erreicht.»

Rezept 2: Unabhängigkeit und Vertrauen

Kopplin zeigte Trends für die Landwirtschaft im Jahr 2020 auf: Die Anzahl Landwirtschaftsbetriebe und die Nutzfläche verringern sich, die Produktion nimmt dank Professionalisierung auf höchstem Niveau zu. Es wird eine grössere Teilung geben zwischen Grossbetrieben mit hohem Investitionsbedarf (dazu gehören auch Bewirtschaftungskoooperationen, Einkaufsgemeinschaften, zunehmend auch länderübergreifende Betriebe) und kleineren Nebenerwerbsbetrieben mit zunehmender Spezialisierung. Dadurch entstehen unterschiedliche Möglichkeiten für grosse und kleine Landtechnikbetriebe: «Wir werden alle bedienen müssen.»

«Wir werden alle bedienen müssen.»

Dann berichtete er, wie sein Unternehmen den Wechsel der Traktorenmarke vollzog. Der frühere Lieferant plante eine Umstrukturierung des Händlernetzes, verbunden mit einer Zwangsfusion. Kopplin kam zum Schluss, dass dieses Vorhaben und die Abhängigkeit von einem Lieferanten nicht zu seinem Betrieb passe und beschloss, die Marke zu wechseln. Der Wechsel gelang ohne Marktanteileinbusse – in einer Umfrage gaben 63 Prozent der Kunden an, dass ihnen der Händler wichtiger ist als die Marke! Der Händler mit seinem Dienst am Kunden wird dadurch zur entscheidenden Marke.

Rezept 3: Wertvolle Mitarbeiter

Kopplin stellte dar, wie sein Betrieb das Personal in Gesprächen und Befragungen in den Markenwechsel einbezog: «Die Mitarbeiter sollen stolz sein und sie sollen wissen, dass sie für uns arbeiten und nicht für irgendeine Marke.» Kein einziger Mitarbeiter verliess den Betrieb aufgrund des Wechsels, und das Zusammengehörigkeitsgefühl stieg seither noch an.

Auch Fricke wies darauf hin, wie wichtig ihm die Mitarbeiter sind: «Wir müssen den Beruf des Landtechnikners noch höher hängen. Wir brauchen diese Leute, die die Materie und die Kunden kennen.» Klare Aussage: Wenn sich ein Unternehmen für die Zukunft rüsten will, braucht es kompetente und loyale Mitarbeiter.

Rezept 4: Weniger ist mehr

Ein weiteres Thema, das Kopplin anschnitt, ist die Ausrichtung des Unternehmens. Er plädiert für ein beschränktes Angebot in Bezug auf Produkte und Hersteller. Auch das trägt zur Exklusivität des Landtechnikbetriebs bei: «Der Konkurrenzkampf wird dann nicht über den

«Der Konkurrenzkampf wird dann nicht über den Preis geführt.»

Preis geführt.» Für den Kunden wird dadurch das Angebot überschaubar, und für das Unternehmen bedeutet das weniger Schulung, weniger Spezialwerkzeuge – eine Art «Reduce to the max», wie es damals die Werbetafel zur Markteinführung des Smart verkündete.

Hans-Peter Fricke a lui aussi souligné toute l'importance que revêtent ses collaborateurs à ses yeux: «Nous devons encore redorer le blason du métier de technicien agricole. Nous avons besoin de ces gens, qui connaissent le domaine et qui connaissent les clients.» La leçon est claire: si une entreprise entend s'armer pour l'avenir, elle doit avoir des collaborateurs loyaux et compétents.

Recette no 4:

en faire moins pour faire mieux

L'orientation de l'entreprise est une autre question abordée par Ulf Kopplin, qui appelle de ses vœux une réduction de l'offre, sur le plan des

« La concurrence ne s'exerce alors pas sur les prix. »

produits et des fabricants. Cela contribue également à l'exclusivité de l'entreprise de technique agricole: «La concurrence ne s'exerce alors pas sur les prix.» Pour les clients, l'offre est ainsi plus claire, et pour l'entreprise, cela signifie moins de formation et moins d'outils spéciaux: une sorte de «Reduce to the max», pour reprendre le slogan de la Smart lors de son lancement.

Mutations structurelles

Des représentants suisses de la branche se sont également exprimés lors de la table ronde qui a conclu l'événement. Jürg Minger, président de l'Association suisse de la machine agricole (ASMA), a déclaré clairement que les fournisseurs faisaient pression et ne voulaient pas perdre leur temps avec de petites structures. Leur objectif consiste à couvrir l'ensemble du marché avec 10% environ des près de 800 revendeurs actuels de machines agricoles. «Peut-être est-il temps de s'unir et de monter une affaire en commun», a-t-il indiqué à l'assistance.

Interrogé sur la façon dont il avait préparé son entreprise aux mutations

structurelles, Sebastian Bucher, de la société Bucher Agro-Technik à Hämi-kon (LU), a répondu que son expansion et l'ouverture de deux filiales lui avaient assuré un champ d'action plus important, ce qui avait augmenté ses opportunités de ventes et de contrats. «Cette condition nous permet de répondre aux exigences actuelles de nos fournisseurs et de rester indépendants.» Toutefois, selon lui, il est clair que la coopération des autres partenaires est indispensable pour cela: «Pour nous, une bonne collaboration avec nos importateurs serait essentielle pour parvenir à contrer ensemble la pression des constructeurs.»

Conclusions 1

Tous se sont accordés à dire que les mutations structurelles imposées par le marché allaient laisser des traces. A ce sujet, Ulf Kopplin a également mentionné le rôle de son association professionnelle: «Nous devons réfléchir à notre avenir, car les mutations seront plus importantes qu'elles ne l'ont été jusqu'à présent.» En guise de principe général pour composer avec ces mutations, Hans-Peter Fricke a conseillé de se poser en permanence la question suivante: «Que pouvons-nous améliorer?» Et Jörg Studer de dire les choses encore plus clairement: «Le seul moyen de s'armer pour les défis futurs est de prendre l'avenir à bras-le-corps.»

Conclusions 2

Avec une intervention sur le taux de facturation dans les entreprises spécialisées, Paul Andrist, directeur du Centre de formation d'Aarberg, a présenté un instrument tout à fait concret contre la baisse des marges, pour les coûts d'atelier comme facteur de succès, pour une communication claire avec les clients et, partant, pour un avenir réussi. Dans le numéro 6-13 de Forum, nous vous avons présenté l'outil de facturation correspondant, et nous vous expliquerons son manie-ment dans le prochain numéro de la revue. ■

Rob Neuhaus



Des mots pour l'avenir Il est difficile de faire des prévisions, surtout lorsqu'elles concernent l'avenir: voilà les mots que l'on prête à Niels Bohr (1885-1962), physicien danois et lauréat du prix Nobel. C'était évident: à Olten, les nombreux visiteurs se faisaient du souci pour l'avenir, et les intervenants ont fourni quelques faits et chiffres, ainsi que des réflexions stratégiques que l'on peut relever. Ulf Kopplin a ainsi déclaré: «Nous devons nous poser la question suivante: nos objectifs sont-ils encore compatibles avec les mutations?» Quant à Hans-Peter Fricke, il a affirmé: «Quel cap avons-nous pris? Peut-être que l'on peut tenter de faire les choses différemment.»

Der «Treffpunkt Landtechnik Schweiz» wurde freundlicherweise unterstützt von PROMRISK AG und Krankenkasse KSM.

Le «point de rencontre de la technique agricole suisse» a été aimablement soutenu par PROMRISK SA et la caisse-maladie KSM.



KSM
KRANKENKASSE SCHWEIZ. METALLBAUFIRMEN

PROMRISK

Ein Unternehmen
der PROMEA



V.l.: Paul Andrist, Leiter SMU Bildungszentrum Aarberg, Ulf Kopplin, Geschäftsführer der DOKO Agrartechnologien und Präsident des LandBauTechnik Bundesverbandes, Christa Anliker, Fachverband Landtechnik, Verantwortliche Kommunikation / Information, Hans-Peter Fricke, Geschäftsführer der Fricke-Gruppe, Jörg Studer, Präsident Fachverband Landtechnik.

De g. à d. : Paul Andrist, directeur du Centre de formation de l'USM à Aarberg, Ulf Kopplin, directeur de la société DOKO Agrartechnologies et président de l'association LandBauTechnik Bundesverband, Christa Anliker, responsable de l'information et de la communication pour l'Association professionnelle technique agricole, Hans-Peter Fricke, directeur du groupe Fricke, et Jörg Studer, président de l'Association professionnelle technique agricole.

Worte zur Zukunft «Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen», soll der dänische Physiker und Nobelpreisträger Niels Bohr (1885 – 1962) einmal gesagt haben. Es war offensichtlich: Die zahlreichen Besucher in Olten machen sich Gedanken um die Zukunft, und die Referenten lieferten dazu einige Zahlen und Fakten wie auch strategische Überlegungen, die man sich merken kann. So Ulf Kopplin: «Wir müssen uns fragen: Passen unsere Ziele noch zu den Veränderungen?» Und Hans-Peter Fricke: «Wie soll das weitergehen? Vielleicht kann man auch etwas anderes versuchen.»

Strukturanpassungen

Beim anschliessenden Podiumsgespräch kamen auch einheimische Branchenvertreter zu Wort. Jürg Minger, Präsident des Schweizerischen Landmaschinenverbandes SLV, stellte klar fest, dass die Lieferanten Druck machen und keine Zeit verlieren wollen mit kleinen Strukturen. Ihr Ziel ist, in Zukunft mit etwa 10 Prozent der rund 800 Landmaschinenhändler den gesamten Markt abzudecken. «Vielleicht muss man sich zusammentun und ein Geschäft gemeinsam angehen», ermunterte er die Anwesenden.

Sebastian Bucher, Bucher Agro-Technik in Hämikon LU, antwortete auf die Frage, wie er seinen Betrieb auf die strukturellen Veränderungen vorbereite damit, dass er dank der Betriebserweiterung um zwei Filialen einen grösseren Wirkungskreis und dadurch die Chance auf mehr Verkäufe und Arbeitsaufträge erhalten habe. «Mit dieser Voraussetzung können wir die momentanen Anforderungen unserer Lieferanten erfüllen und selbständig bleiben.» Für ihn ist aber klar, dass es dazu die Kooperation der weiteren Partner braucht: «Eine gute Zusammenarbeit mit unseren Importeuren wäre für uns sehr wichtig, um gemeinsam dem Druck der Hersteller entgegenwirken zu können.»

Schlussfolgerungen 1

Dass durch den Markt befohlene Strukturänderungen ihre Spuren hinterlassen werden, darüber waren sich alle einig. Ulf Kopplin äusserte sich diesbezüglich auch zu den Aufgaben seines Berufsverbandes: «Wir

müssen unsere Zukunft überdenken – die Änderungen werden grösser sein als die bisherigen.»

Als allgemeinen Grundsatz, mit diesen Veränderungen umzugehen, empfahl Hans-Peter Fricke die permanente Frage: «Was können wir besser machen?» Und Jörg Studer brachte es so auf den Punkt: «Nur wer sich mit der Zukunft auseinandersetzt, ist gerüstet für die Herausforderungen.»

Schlussfolgerungen 2

Mit dem Referat zum Betrieblichen Verrechnungssatz im Fachbetrieb brachte schliesslich Paul Andrist, Leiter Bildungszentrum Aarberg, ein ganz konkretes Instrument gegen sinkende Margen, für die Werkstattkosten als Erfolgsfaktor, für klare Kommunikation der Kosten gegenüber den Kunden und damit für eine erfolgreiche Zukunft auf den Tisch. Im «Forum» 6-13 haben wir das entsprechende Verrechnungstool vorgestellt, im nächsten «Forum» berichten wir über den Umgang damit. ■

Rob Neuhaus



Podiumsdiskussion mit (v.l.) Jürg Minger, Präsident SLV, Jörg Studer, Präsident Fachverband Landtechnik, Ulf Kopplin, Geschäftsführer der DOKO Agrartechnologien und Präsident des LandBauTechnik Bundesverbandes, Hans-Peter Fricke, Geschäftsführer der Fricke-Gruppe, Sebastian Bucher, Bucher Agro-Technik AG, René Matzinger, Matzinger Landmaschinen, Beat Brechbühl (Moderator)

Table ronde (de g. à d.): Jürg Minger, président de l'ASMA, Jörg Studer, président de l'Association professionnelle technique agricole, Ulf Kopplin, directeur de la société DOKO Agrartechnologies et président de l'association LandBauTechnik Bundesverband, Hans-Peter Fricke, directeur du groupe Fricke, Sebastian Bucher, de la société Bucher Agro-Technik AG, René Matzinger, de la société Matzinger Landmaschinen, et Beat Brechbühl (modérateur).